

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Juridiikka

2014

Mika Loukonen

# SOPIMUSPOHJAINEN RISKIENHALLINTA REKRYTOINNISTA TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMISEEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Juridiikka

Syksy 2014 | 44

Ohjaaja: Kaisa Sorsa

Mika Loukonen

# SOPIMUSPOHJAINEN RISKIENHALLINTA REKRYTOINNISTA TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMISEEN

Yritykset tarvitsevat työntekijöitä. Uuden työntekijän palkkaamiseen liittyy yrityksen toimintaan kohdistuvia riskejä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lyhyesti esitellä käytännön tasolla sekä rekrytointitilanteeseen että uuteen työntekijään liittyviä riskejä. Opinnäytetyössäni esitellään myös erilaisia sopimuspohjaisia keinoja hallita yritykseen kohdistuvia riskejä rekrytointitilanteessa ja epäonnistuneen rekrytoinnin seurauksena. Opinnäytetyötäni varten olen tutkinut rekrytointiin ja sopimusoikeuteen liittyvää lainsäädäntöä ja kerännyt niistä tärkeimmät kohdat. Tuloksena on kattava yhteenveto rekrytoitaessa huomioitavista seikoista ja sopimusoikeudellisia keinoja yrityksen riskien hallintaan.

ASIASANAT:

Sopimus, riski, riskienhallinta, rekrytointi, yritys, liiketoimintariski, henkilöstö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme of Business Administration | Law

Autumn 2014 | 44

Instructor: Kaisa Sorsa

Mika Loukonen

## CONTRACT-BASED RISK MANAGEMENT FROM RECRUITMENT TO THE TERMINATION OF CONTRACT

Companies need workers. Hiring a new worker also causes risks to the operation of the company. This thesis will demonstrate on a practical level the risks during the recruiting, and of recruiting a new worker in general. My thesis will also demonstrate different kinds of contract based ways to regulate the risks towards the company's operation during the recruiting and after an unsatisfactory recruiting. For my thesis, I have studied the legislation concerning recruiting and contract law to gather the most important statutes. The result is a comprehensive summary of things to be taken into consideration during recruiting, and contract based means to manage the risks threatening the company's operation.

### KEYWORDS:

Contract, risk, risk management, recruiting, company, business risk, personnel

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET</b>	<b>5</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 REKRYTOINTI</b>	<b>9</b>
2.1 Rekrytoinnin haasteet	9
2.2 Itse suoritettu tai ulkoistettu rekrytointi	10
2.3 Tietojen menetys rekrytointitilanteessa	12
2.4 Pakottava ja sopimusvapautta rajoittava sääntely	13
2.5 Lainvastaiset menettelyt rekrytoinnissa	15
2.6 Asianosaisen suostumuksella sallitut menettelyt rekrytoinnissa	16
2.6.1 Luottotietojen tarkistus	16
2.6.2 Huumausainetestit	17
2.6.3 Henkilö- ja soveltuvuusarviointi	18
2.6.4 Turvallisuus selvitys	18
<b>3 RISKIT JA RISKIENHALLINTA</b>	<b>20</b>
3.1 Tietojen menetyksen riski	20
3.2 Riskien määrittely	21
3.2.1 Riskien todennäköisyyden määrittely	24
3.2.2 Riskien vakavuuden määrittely	24
3.3 Riskien hallinta	26
3.4 Toimintatapojen määrittely	29
<b>4 SOPIMUSKEINOT</b>	<b>31</b>
4.1 Työsopimukseen liittyvät sopimuskeinot	32
4.1.1 Määräaikainen työsopimus	32
4.1.2 Koeaika	33
4.1.3 Työsopimuksen muotoilun merkitys	33
4.2 Salassapitosopimus	35
4.3 Kilpailukieltosopimus	35
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>39</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>41</b>

## KUVIOT

Kuvio 1 Riskimatriisi riskien suuruuden määrittämiseen (Suomen Yrittäjät 2014)	25
Kuvio 2 Esimerkki tiedon luokittelusta (Keskuskauppakamari 2012, 31).	28

## KÄYTETYT LYHENTEET

Lyhenne	Lyhenteen selitys (Lähdeviite)
HE	Hallituksen esitys (Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi 157/2000)
HeTiL	Henkilötietolaki (22.4.1999/523)
KKO	Korkeimman oikeuden ennakkoratkaisu
LastenRT	Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä (14.6.2002/504)
TSkeksintöL	Laki oikeudesta työntekijän tekemiin keksintöihin (29.12.1967/656)
Lyst	Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759)
OikTL	Oikeustoimilaki (Laki varallisoikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228)
RL	Rikoslaki (19.12.1889/39)
Tasa-arvoL	Tasa-arvolaki (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609)
TEhtoL	Työehtosopimuslaki (7.6.1946/436)
TSL	Työsopimuslaki (26.1.2001/55)
TurvSL	Turvallisuusselvityslaki (Laki turvallisuusselvityksistä 8.3.2002/177)
TthL	Työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383)

# 1 JOHDANTO

Jokaisen yli yhden hengen yrityksen täytyy saada itselleen työntekijöitä rekrytoimalla. Henkilöstömäärän kasvaessa kasvavat suoraan verrannollisesti myös yrityksen toimintaan liittyvät henkilöstöriskit. Työlainsäädännön yleinen lähtökohta on, että lait suojaavat heikompa osapuolta eli työntekijää (Huusko 2006, 3). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella miten yritys voi suojautua henkilöstöriskeiltä ennakoivan sopimisen ja sopimusoikeudellisen osaamisen avulla. Oikein toteutettu rekrytointi suojaa yritystä riskeiltä jo rekrytointitilanteesta alkaen aina työsuhteen päättymiseen asti. Ennakoivan sopimisen avulla pyritään tässä tapauksessa rekrytointien yhteydessä minimoimaan riskit, ongelmat ja vahingolliset vaikutukset silloin, kun ongelmia esiintyy ja välttämään oikeusriidat ja minimoimaan kustannukset ja menetykset, jos ne ovat väistämättömiä (Sorsa 2009, 131).

Osalla yrityksistä on olemassa turvallisuusstrategia ja turvallisuusjohto. Epäonnistunut rekrytointi yrityksen toiminnassa on aina mahdollinen. Strategioissa ei välttämättä ole huomattu määritellä henkilöstöstä aiheutuvia riskejä yrityksen toiminnalle esimerkiksi salassa pidettävien tietojen menetyksen kautta. Toimialoja, joilla opinnäytetyöni ohjeet voivat olla erittäin tärkeitä, ovat esimerkiksi tutkimus- ja tuotekehitystoiminta sekä tietotekniikka-ala. Henkilöstöriskien välttämistä on tärkeää ottaa käyttöön selkeä ohjeistus henkilöstöasioiden hoitamisesta. Yrityksissä, joissa on henkilökuntaa, on aina olemassa henkilöstöriskien mahdollisuus. Turvallisuusjohdon pitäisi aktiivisesti yrittää varmistaa strategian toteutuminen käytännössä päivittäisenä rutiinina (Leppänen 2006, 52). Tämä opinnäytetyön tarkoituksena on olla avuksi turvallisuusajattelun muuttamisessa käytännöksi.

Jotta yrityksen turvallisuus voidaan parhaiten varmistaa, tulee kaiken rekrytointiprosessiin liittyvän olla suunniteltu valmiiksi jo ennen ensimmäistäkään rekrytointia. Riskienhallinnan painopisteen tulisi olla ennakoivissa toimenpiteissä (Leppänen 2006, 165). Sama pätee myös yrityksen suorittamaan rekrytointiin.

Tässä opinnäytetyössä on työn tavoitellun lopputuloksen kannalta järkevää sisällyttää käsitteeseen rekrytointi myös yrityksestä poispäin tapahtuva rekrytointi, työntekijöiden siirtyminen toisen työnantajan palvelukseen. Henkilöstöriskeistä saadaan näin muodostettua parempi ja kattavampi kuva, ja samat riskienhallintakeinot oikein toteutettuina suojaavat yrityksen intressejä myös henkilöstön poislähdön varalta.

Opinnäytetyöni aiheen mukaisesti en käsittele muita varsinaisia liiketoimintariskejä, vaan keskityn pelkästään rekrytointiin liittyviin riskeihin. Myöhemminkin toteutuvat riskit, jotka ovat suoraan yhteydessä henkilöiden rekrytointiin, kuuluvat tämän opinnäytetyön aihepiiriin. Opinnäytetyöni tavoitteena on tarkastella pääpiirteittäin tärkeimpiä rekrytointiin liittyviä lainkohtia.

Yrityksissä ei välttämättä aina tiedosteta, että on riski menettää yritystoiminnan kannalta tärkeää tietoa jo rekrytointitilanteen yhteydessä, myös ilman varsinaisen työsuhteen solmimista. Väärän henkilön valinta voi myös olla yritykselle erittäin vahingollista, ellei yritykselle tärkeiden toimintojen turvallisuutta ole varmistettu etukäteen. Henkilökuntaan liittyvät riskit ovat merkittävässä osassa yrityksen turvallisuutta varmistettaessa. Näitä riskejä voidaan tehokkaasti välttää tai vähentää tehokkaalla sopimuskeinojen käytöllä jo rekrytointia suunniteltaessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esitellä tehokkaita keinoja minimoida yrityksen toimintaan kohdistuvia henkilöstöriskejä. Työssäni kuvaan yrityksen toimintaan rekrytointitilanteen yhteydessä ja rekrytoinnin kautta kohdistuvia riskejä:

- tietojen menetys
- väärän henkilön valinta
- henkilö poistuu palveluksesta

sekä sopimusperusteisia keinoja niiden hallintaan tai välttämiseen.



Käsittelen opinnäytetyössäni sopimuspohjaisia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa yrityksen toimintaan liittyvien riskien hallintaan. Tiettyyn tehtävään sopivan henkilön valinta on enimmäkseen ihmistuntemusta ja kokemuspohjaista arviointia, joten tehtävään sopivan henkilön löytämistä ei ole tämän opinnäytetyön kannalta merkityksellistä tai järkevää käsitellä. Henkilövalinnoista on olemassa myös hyvin runsaasti kirjallisuutta, joka tarvittaessa antaa tätä opinnäytetyötä laajemmin tietoa aiheestaan. Esimerkiksi Eeva-Leena Vaahtion Rekrytointi menestystekijänä käsittelee henkilövalinnan perusteita hyvin kattavasti (Vaahtio 2005, 1-239).

Valitsin tämän aiheen, koska en löytänyt tästä näkökulmasta aiemmin kirjoitettua lähdemateriaalia. Lainsäädännössä lähtökohtana ovat ensisijaisesti heikoimman suoja ja työntekijän oikeudet sekä velvollisuudet (TSL, Lyst). Kirjallisuus rekrytoinneista ja riskienhallinnasta jakautuu voimakkaasti keskittyen joko turvallisuuteen ja turvallisuusjohtamiseen tai henkilövalintaan (Vaahtio 2005, 1-239; Leppänen 2006, 1-403). Halusin nimenomaan yhdistää rekrytointia säätelevää lainsäädäntöä käytännön toimintojen yhteyteen. Opinnäytetyötäni varten tutkin rekrytointia säätelevää lainsäädäntöä ja muodostin ohjeen rekrytoinnissa huomioitavista, kielletyistä ja sallituista asioista.

Mielestäni tämän opinnäytetyön kaltaiselle tietopakettile saattaisi olla tarvetta varsinkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joissa rekrytointeja tapahtuu suuria yrityksiä harvemmin, ja joissa rekrytointien ulkoistaminen ei ole taloudellisesti kannattavaa. Niissä ei juridiikan osajia useinkaan ole omasta takaa, vaan oikeudellista osaamista on ollut hankittava tarvittaessa ulkopuolisilta asiantuntijoilta (Sorsa 2009, 131). Halusin myös tehdä opinnäytetyön, jolla olisi käytännön sovellettavuutta pelkän teoreettisen tutkimuksen sijaan.

## 2 REKRYTOINTI

Sanakirjamerkityksenä rekrytoida tarkoittaa pestata, värvätä, ottaa palvelukseen (MOT 2013). Rekrytointi on siis ihmisten palkkaamista yrityksen palvelukseen työn tekemistä varten. Henkilöstöpääoma on tietointensiivisten yritysten keskeisimpiä resursseja. Henkilöstön tiedot ja taidot ovat tärkeitä organisaation innovatiivisuuden ja tehokkuuden kannalta. (Romo 2010, 9.) Henkilöstöjohtamisella voi olla merkittävää lisäarvoa organisaatiolle, jos henkilöstöjohtamisen prosesseista on tunnistettu ne, jotka luovat organisaatiolle erilaisuutta ja imagoa (Helsilä & Salojärvi 2013, 26).

### 2.1 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytointi on yksi keskeisimpiä haasteita yritystoiminnassa. Se on pitkävaikutteinen investointi, jolla on pienissä yrityksissä usein vielä suurempi merkitys kuin suurissa (Viitala & Jylhä 2013, 229). Rekrytointiin liittyviä haasteita kohdataan usein yrityksen toiminnassa, koska kaikki kasvavat yritykset tarvitsevat onnistuneita rekrytointeja saadakseen työntekijöitä. Riskejä arvioidessaan yritysjohto usein aliarvioi rekrytointiin ja poislähtöön liittyviä riskejä (Koivu E. 2011).

Henkilöstön liikkuvuus on nykyisin todella suurta. Tilastokeskuksen kolme vuosikymmentä kestäneen laajan suomalaisten työolosuhteiden tutkimuksen mukaan palkansaajista 37 % on vaihtanut työpaikkaa viiden vuoden sisällä. (Tilastokeskus 2008, 26). Mitä enemmän rekrytointeja yrityksessä suoritetaan, sitä suurempi mahdollisuus on yrityksen toiminnalle rekrytointien kautta aiheutuviin riskeihin.

Henkilöstön lukumäärä yrityksissä vaihtelee, eivätkä työntekijät välttämättä ole koko uraansa yhden yrityksen palveluksessa. Keskimäärin suomalainen työntekijä on saman työnantajan palveluksessa 10,1 vuotta (Tilastokeskus 2008, 25). Todennäköisesti yritykseen rekrytoitu henkilö tulee olemaan jossain vaiheessa työuraansa myös jonkun toisen työnantajan palveluksessa. Tämä

tuleva työnantaja saattaa olla yrityksen kanssa samoilla markkinoilla kilpailemassa markkinaosuuksista ja asiakkaista.

Rekrytoitaessa henkilökuntaa yritykseen tulisi samalla ottaa huomioon henkilökunnan mahdollinen poistuminen yrityksen palveluksesta toiselle työnantajalle tai harjoittamaan kilpailevaa liiketoimintaa.

## 2.2 Itse suoritettu tai ulkoistettu rekrytointi

Rekrytointi voidaan aina suorittaa itse. Monet yritykset ovat päättäneet ulkoistaa osan toiminnoistaan, ja rekrytointeja hoitavista yrityksistä on syntynyt oma yritystoiminnan haaransa. Rekrytoinnin voikin suorittaa yrityksen puolesta myös joku toinen kumppani, esimerkiksi henkilöstöasioihin erikoistunut yritys. Ulkoistettua rekrytointiakin käytettäessä on riskien hallinta työntekijää etsivän yrityksen vastuulla. Yritys päättää kumppaninsa kanssa sopimusehdoista, kumppanille rekrytointia varten annettavista taustatiedoista sekä rekrytointia varten annettujen, mahdollisesti liiketoiminnan kannalta tärkeiden, tietojen turvallisuudesta huolehtimisen ohjeistamisesta.

Rekrytointia ei välttämättä suoriteta aina itse, vaan se voidaan ulkoistaa sopimuskumppanille. Palvelu voidaan hankkia siihen erikoistuneelta yritykseltä, jonka ammattitaito ja erikoistuminen ovat paremmalla tasolla kuin itsellä. Alihankkijan käyttäminen ei normaalisti vapauta vastuusta, ellei näin ole nimenomaisesti sovittu, ja alihankkijan käytöstä seuraa myös aina uusia riskejä. (Ilmonen ym. 2013, 123.) Rekrytointia ulkoistettaessa on tärkeää määritellä toimeksiantajan haluama lopputulos, mitä rekrytointitapoja halutaan käyttää sen saavuttamiseksi ja vastuun jakaminen prosessissa. Riskin onnistunut siirto sopimusteitse edellyttää tarkkarajaista sopimuksen muotoilua, joka kirjaa sopijapuolten vastuut ja oikeudet selkeästi jättämättä liikaa tulkinnanvaraa (Ilmonen ym. 2013, 124).

Rekrytoinnin yhteydessä on tärkeää sopia miten työnantaja tarkistaa rekrytointiyrityksen näkemyksen hakijan soveltuvuudesta. Työnantajan edustajaa voi osallistua haastatteluun tai hyväksyä rekrytointiyrityksen

perustellun esityksen näkemättä hakijoita. Työsuhteen solmija tulee ehdottomasti sopia etukäteen. Rekrytointiyritys voi hoitaa koko prosessin alusta alkaen aina työsopimuksen allekirjoittamiseen asti. Allekirjoitettu työsopimus työnantajan kanssa sitoo kuitenkin työnantajaa eikä rekrytointiyritystä. Työn olennaiset ehdot on esitettävä hakijalle, mikä voi olla rekrytointiyritystä käytettäessä hankalampaa kuin yrityksen edustajan itsensä ollessa läsnä (TSL 2:4§). Vastuun jakautuminen työsuhdetta solmittaessa työnhakijalle annettavien tietojen oikeellisuudesta, ajantasaisuudesta ja kattavuudesta tulee määritellä rekrytointiyrityksen ja työnantajan kesken. Näin voidaan välttää väärinkäsitysten aiheuttamien puutteiden syntyminen ja puutteellisten tietojen aiheuttamien riskien toteutuminen.

Henkilön sopivuutta tiettyyn työhön ja työpaikkaan on hyvin vaikea ennustaa. Rekrytoijien taidot, työyhteisöjen luonne, yritysten tarpeet sekä työnhakijan odotukset ja edellytykset vaihtelevat suuresti, joten yleispäteviä ohjeita onnistumiseen on mahdotonta luoda. Väärän henkilön valinta on hyvästäkin varautumisesta huolimatta mahdollista.

Kirjallisuudessa rekrytoinnin käsittely on jakautunut voimakkaasti kahtia. Aiheesta kirjoitetut teokset käsittelevät joko yrityksen turvallisuutta ja turvallisuuden strategista johtamista, tai ne keskittyvät pelkästään rekrytointitilanteen toteuttamiseen ja soveltuvan henkilön löytämiseen (Vaahtio 2005, 1-239; Leppänen 2006, 1-403). Rekrytointia ja siihen liittyvää lainsäädäntöä on kirjallisuudessa tarkasteltu lähinnä työntekijän näkökulmasta kuten esim. Huusko (Huusko 2006, 1-13).

Rekrytoinnin tavoitteena on saada sopiva henkilö valittua tehtävään (Viitala & Jylhä 2013, 230). Tämän opinnäytetyön aiheen mukaisesti kuvaillaan miten se tapahtuu ilman yrityksen turvallisuuden vaarantumista, käyttämällä hyväksi sopimusosaamista oikeaan aikaan. Toissijaisesti, rekrytoinnin epäonnistuessa, voidaan sopimusten keinoin rajoittaa tai välttää yritykseen kohdistuvia riskejä. Kolmantena näkökulmana on yrityksessä jo olevien työntekijöiden rekrytointi muualle ja siihen liittyvien riskien minimointi.

Rekrytointiprosessin aikana testataan henkilön soveltuvuutta yrityksen palvelukseen tietojensa, taitojensa ja ominaisuuksiensa ansiosta. Rekrytointiprosessi alkaa useimmiten työhakemuksella, jolla todetaan henkilön muodollinen pätevyys, sekä haastattelu, joka painottuu enemmän henkilökohtaisten ominaisuuksien selvittämiseen.

### 2.3 Tietojen menetys rekrytointitilanteessa

Rekrytointitilanteessa saatetaan paljastaa joko suoraan, tai epäsuorasti kysymysten avulla, tietoja yrityksen toiminnasta ja taloudesta sekä liiketoimintaideoista. Tätä havainnollistavana esimerkkinä voisi olla keksimäni alla kuvattu tilanne, jossa ohjelmistoyritys etsii sopivaa henkilöä kehittämään mullistavaa ideaa OhjelmistoX-pohjaisesta jääkaapista.

Haastattelija kysyy haastattelussa hakijalta tämän osaamista OhjelmistoX-ohjelmoinnissa. Haastattelija kertoo, että työn saamiseksi olisi tärkeää osata ohjelmoida tietyllä tavalla. Seuraavaksi haastateltavalta kysytään kokemusta kodinkonesovellutuksista, kuten vaikkapa jääkaapeista. Lopputuloksena ei välttämättä ole yrityksen kannalta onnistunut rekrytointi, mutta hakijalla on haastattelun jälkeen varsin hyvä kuva siitä, mitä yritys aikoo mahdollisesti tehdä. Haastattelussa kuulemansa idean haastateltu voi viedä mukanaan kilpailevan yrityksen työhaastatteluun, ja tulla juuri sen johdosta valituksi tällaista ideaa kehittämään. Ensimmäisestä haastattelusta ideansa saaneen työnhakijan palkkaava yritys toimii hyvässä uskossa, koska työnhakija ei ole toiminut kilpailijan palveluksessa. Näin ollen ei voida olettaa idean olevan jonkun kilpailijan yrityssalaisuuden piiriin kuuluvaa tietoa.

Jokainen yritys on luonut itselleen omat rekrytointimenetelmänsä. Rekrytointimenettelyä ei henkilön valinnan osalta tässä opinnäytetyössä aiemman rajaukseni mukaisesti käsitellä. Rekrytointitilannetta koskevaa säännöstöä löytyy useasta eri laista. Rekrytointia säädellään mm. tasa-arvo-, työsopimus-, yhteistoiminta- ja henkilötietolaissa sekä laissa yksityisyyden

suojasta työelämässä. Lakien perusteella selvitetään lisäksi miten rekrytoinnissa käytettäviä tietoja voidaan hankkia, ja tarkastellaan tietoja, joiden käsittely rekrytointitilanteessa on kiellettyä, ja joiden käsittelemisestä syntyy yritykselle riski rangaistuksesta.

#### 2.4 Pakottava ja sopimusvapautta rajoittava sääntely

Työnantaja saa jo hakemuksia vastaanottaessaan henkilötietoja hakijoista. Työnantajan tulee pitää henkilörekisteriseloste työnhakijan saatavilla (HeTiL 2:10 §). Rekisteriselosteen tulee sijaita hakemuslomakkeen yhteydessä. Sähköistä hakua käytettäessä sen tulee löytyä helposti työpaikkaa haettaessa, sekä haastattelutilanteessa olla hakijan saatavilla. Työnhakijaa koskeva informointivelvollisuus tulee täyttää tietojen keräämisen yhteydessä (Koskinen 2004, 6). Henkilörekisteririkoksesta ja -rikkomuksesta on säädetty rangaistus (RL 38:9 §; HeTiL 10:48 §).

Työnantajan tulee kerätä työntekijää koskevat henkilötiedot työntekijältä itseltään. Jos työnantaja kerää henkilötietoja muualta kuin työntekijältä, on työntekijältä hankittava suostumus tietojen keräämiseen, kerrottava mistä niitä hankitaan sekä annettava työntekijän tarkastaa tiedot ennen niiden käyttämistä valinnan tekemiseen. (Lyst 2:4§.) Tahallisuudesta ja tuottamuksellisesta lain rikkomisesta on säädetty rangaistus (Lyst 7:24 §).

Tasa-arvolain mukaan työnantajan tulee edistää sukupuolten tasa-arvoa ja toimia siten, että avoimiin tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä että naisia. Erilaisiin työtehtäviin sijoittuminen, uralla eteneminen sekä työehdot ja palkkaus tulee työnantajan hoitaa sukupuolesta riippumatta samalla tavalla. Työoloja tulee kehittää molemmille sukupuolille sopiviksi ja sukupuoleen perustavaa syrjintää ehkäistä ennalta. (Tasa-arvoL 6 §.) Työpaikkaan ei siis voi hakea vain naisia tai miehiä. Sopimusehtoja ei myöskään saa tiettyä sukupuolta edustavaa hakijaa tai työntekijää haluttaessa muokata toista sukupuolta suosiviksi. Työsyrjinnästä on säädetty rangaistus (RL 47:3 §).

Tasa-arvolain yleisten periaatteiden lisäksi yli kolmekymmentä henkeä säännöllisesti työllistävän työnantajan on laadittava vuosittain tasa-arvosuunnitelma. Tasa-arvosuunnitelma voidaan sisällyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Suunnitelman tulee sisältää selitys työnantajan palveluksessa olevan henkilöstön tasa-arvotilanteesta, eritellen miesten ja naisten sijoittuminen eri tehtäviin tehtäväluokituksineen, palkkauksineen ja palkkaeroineen. Samoin tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää suunnitellut toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi sekä arvio aiempien toimenpiteiden toteuttamisesta ja tuloksista. (Tasa-arvoL 6a §.) Työsyrynnästä on säädetty rangaistus (RL 47:3 §).

Yhteistoimintalain säädökset tulevat sovellettaviksi yrityksissä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20 (YTL 1:2 §). Yhteistoimintalaki säätelee työhönotossa noudatettavista periaatteista ja käytännöistä. Lain mukaan yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, tarvittaessa henkilöstö-/ammattiryhmittäin tai työtehtävittäin eriteltynä. Samoin menettelyssä käsitellään työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot sekä yrityksen periaatteet ja käytännöt työntekijästä työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana kerättävien tietojen käsittelystä. (YTL 4:15 §.) Yhteistoimintamenettelyssä tulee käsitellä myös tehtävät, joissa työnantaja aikoo edellyttää huumausainetestiä (TthL 3:11 §).

Nuorta työntekijää palkattaessa työnantajan tulee ottaa huomioon alle 15-vuotiaille ja alle 18-vuotiaille työntekijöille lainsäädännöllä asetetut suojatoimenpiteet. Nuorten työntekijöiden suojelemiseksi osa työtehtävistä on nuorilta kokonaan poissuljettu, ja heidän työaikaan on rajoitettu. Erityistä huomiota nuorten työntekijöiden kohdalla on kiinnitettävä työolosuhteisiin ja työn opastukseen. Työnantajan on saatava luotettava selvitys nuoren työntekijän iästä sekä oppivelvollisuudesta ennen työhön ottamista. Nuorista työntekijöistä on pidettävä luetteloa. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998 1:1 - 4:13§; Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja

vaarallisista töistä 15.6.2006/475 1 - 4 §.) Työturvallisuusrikkomuksesta ja -rikoksesta on säädetty rangaistus (RL 47:1 §; Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 8:63 §)

Työsopimuslain mukaan työnantajan on tarjottava uutta työtehtävää aina ensisijaisesti osa-aikatyöntekijöilleen. Jos työn vastaanottaminen edellyttää sellaista koulutusta, jonka työnantaja voi kohtuudella järjestää, on tällainen koulutus annettava työtehtävän saamiseksi. (TSL 2:5 §.)

Työntekijän toimiessa alaikäisten kanssa tehtävässä työssä, on työnantajan pyydyttävä rikosrekisteriote nähtäväkseen. Työntekijä itse hakee otteen ja esittää sen työnantajan nähtäväksi. Rekisteriotteesta työnantaja saa merkitä vain että ote on tarkastettu, tarkastuspäivämäärän ja otteen tunnistetiedon(otenumero). (LastenRT 3 §; 7 §.)

## 2.5 Lainvastaiset menettelyt rekrytoinnissa

Rekrytoinnin yhteydessä on lain mukaan kiellettyä käsitellä työhön ja työhönottotilanteeseen liittymättömiä henkilötietoja. Tietojen tulee liittyä osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen, työntekijöille tarjottuihin etuuksiin tai johtua työtehtävien erityisluonteesta. Huomattavaa on, ettei työntekijän suostumuksellakaan ole mahdollista poiketa asiayhteysvaatimuksesta. (Lyst 2:3 §.)

Henkilötietolain 3. luvun 11 pykälässä lueteltujen arkaluontoisten tietojen käsittely on kielletty. Arkaluonteisina tietoina pidetään henkilötietoja, jotka kuvaavat tai on tarkoitettu kuvaamaan myöhemmin lueteltuja ihmisten piirteitä ja ominaisuuksia. Huomattavaa on, että tarkoitus kuvata arkaluonteisia tietoja riittää.

Kiellettyä on käsitellä tietoja, jotka koskevat henkilön rotua tai etnistä alkuperää, terveydentilaa, sairautta/vammaa sekä seksuaalista suuntautumista. (HeTiL 3:11 §.) Henkilörekisteririkkomuksesta ja -rikoksesta on säädetty rangaistus (RL 38:9 §; HeTiL 10:48§).



Kuuluminen johonkin kirkkoon, puolueeseen tai ammattiliittoon ei myöskään saa liittyä työhaastatteluun. Poikkeuksena on hakijan suostumuksella tapahtuva henkilötietojen käsittely juuri tällaista vakaumusta edustavien organisaatioiden työtehtäviin haettaessa. Esimerkiksi haettaessa puolueen avointa työtehtävää on työnhakijan puoluekannalla työtehtävään liittyvää oleellista merkitystä, ja sen kysyminen on laissa poikkeuksena sallittu. (HeTiL 3:12 §). Rikollinen teko, rangaistus sekä muu rikoksen seuraamus ovat kiellettyjä aiheita, kuten myös sosiaalihuollon tarve ja saadut sosiaalihuollon palvelut. (HeTiL 3:11 §.) Henkilörekisteririkkomuksesta ja -rikoksesta on säädetty rangaistus (RL 38:9 §; HeTiL 10:48§).

Työsopimuslakiinkin on erikseen kirjattu syrjintäkielto. Työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitään eriarvoiseen asemaan henkilökohtaisten ominaisuuksiensa, mielipiteidensä ja uskontonsa, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai näihin verrattavan seikan vuoksi. Määräaikaisia tai osa-aikaisia työntekijöitä ei saa pelkästään työsopimuksen keston tai työajan pituuden vuoksi laittaa muita työsuhteita huonompaan asemaan. Työnantajan on muutoinkin aina kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti. Laissa säädettyä syrjintäkieltoa työnantajan tulee noudattaa myös ottaessaan työntekijöitä työhön. (TSL 2:2 §.) Syrjintäkiellon rikkomisesta on säädetty rangaistus (RL 47:3 §).

## 2.6 Asianosaisen suostumuksella sallitut menettelyt rekrytoinnissa

### 2.6.1 Luottotietojen tarkistus

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä antaa työnantajalle mahdollisuuden tarkistaa työnhakijan henkilöluottotietoja työnhakijan luotettavuuden arvioimiseksi. Työnantajalla on oikeus käyttää ja saada luottotietolain 4 luvussa tarkoitettuja henkilöluottotietoja. Luottotietojen arviointi voi tulla kyseeseen sellaisissa tehtävissä, joissa on pääsy merkittävään työnantajan omaisuuteen tai tietoon, tai muuten mahdollisuus tehdä itsenäisessä asemassa toimia

yrittäjän nimiin. Luottotietojen käytön edellytykset on määritelty lain yksityisyyden suojasta 2 luvun 5a pykälässä. (Lyst 2:5a §; Luottotietolaki 11.5.2007/527 4:12 - 20 §.) Henkilöluottotietojen säännösten vastaisesta hankkimisesta ja käsittelystä on säädetty rangaistus (Lyst 7:24 §).

### 2.6.2 Huumausainetestit

Työhön otettavalta on mahdollista pyytää todistus huumausainetestistä. Työnantajan tulee ilmoittaa asiasta työnhakijalle jo hakumenettelyn yhteydessä ennen työsuhteen solmimista. Jotta huumausainetestistä voidaan edellyttää, tulee työnantajan kertoa kyseessä olevan työtehtävän, jonka perusteella työnantajan on tarkoitus käsitellä lain yksityisyyden suojasta työelämässä 7 §:n mukaista työhönottoon liittyvää tai 8 §:n 2 momentin mukaista työsuhteen aikana toimitettua huumausainetestistä koskevia tietoja. (Lyst 3:9 §.) Huumausainetestien teettäminen edellyttää, että työnantajalla on kirjallinen päihdeohjelma (TthL 3:11 §). Huumausainetestien teettämisestä edellyttävät työtehtävät tulee lisäksi käsitellä yhteistoimintamenettelyssä (TthL 3:11 §). Huumausainetestistä annettavan todistuksen vaatimisesta tai käsittelystä säännösten vastaisesti on säädetty rangaistus (Lyst 7:24 §). Huumausainetestit edellyttää työhön valitun suostumusta. Testi voidaan teettää vain silloin, kun on tarkoitus toimia työssä, joka edellyttää tarkkuutta, luotettavuutta, itsenäistä harkintakykyä tai hyvää reagointikykyä. Lisäksi vaaditaan, että työtehtävien suorittaminen huumausaineiden vaikutuksen alaisena saattaa vaarantaa henkeä, terveyttä, turvallisuutta tai laissa mainittua oikeushyvää. (Lyst 3:7 - 3:8 §.) Luotettavuus ja harkintakyky ovat tarpeen esimerkiksi tehtävissä, joissa työntekijä pääsee luottamuksellisiin tietoaaineistoihin ja voi vaikuttaa niiden käsittelyyn (Koskinen 2003, 4).

### 2.6.3 Henkilö- ja soveltuvuusarviointi

Työhön hakeville saatetaan teettää henkilö- ja soveltuvuusarviointeja parhaan mahdollisen valinnan löytämiseksi. Arvioinnin kohteena voivat olla hakijan työn hoidon edellytykset sekä koulutus- ja kehitystarpeiden kartoitus. Henkilö- ja soveltuvuusarvioinnin teettäminen vaatii työnhakijan suostumuksen. Työnantaja on vastuussa siitä, että testit tehdään luotettavin menetelmin ja että testien tekijät ovat päteviä. Työnantajan on pyynnöstä annettava työnhakijalle maksutta arvioinnista annettu kirjallinen lausunto. Työnantajalle työnhakijasta annetun suullisen lausunnon sisällöstä tulee työnhakijalle antaa pyynnöstä selvitys. (Lyst 4:13 §.) Henkilö- tai soveltuvuusarvioinnin teettämisestä ilman työntekijän suostumusta tai varmistamatta testien luotettavuutta, sekä työntekijälle annettavan lausunnon antamatta jättämisestä on säädetty rangaistus (Lyst 7:24 §).

### 2.6.4 Turvallisuusselvitys

Turvallisuusselvitys voidaan tehdä suojattaessa huomattavan arvokasta liike- tai ammattisalaisuutta tai erittäin merkittävää taloudellista etua taikka suojattaessa edellä mainittuihin liittyvää tietoturvallisuutta (TurvSL, 1:2 §). Se ei ole suoraan työnantajan ja työntekijän välinen sopimus, vaan suojelupoliisin kokoama yhteenveto henkilön tiedoista eri viranomaisrekistereissä (Poliisi 2014). Selvityksen tavoitteena on tarjota yhteiskunnallisesti ja kansantaloudellisesti merkittäville toimijoille paremmat mahdollisuudet suojautua rikollista toimintaa vastaan. Merkittävää taloudellista etua voi edustaa esimerkiksi patentti-immateriaalioikeus. (Syrjänen 2006, 108.)

Turvallisuusselvitys voidaan teettää vain työntekijän suostumuksen perustuen (TurvSL, 2:6 §). Selvityksen tekemistä rekrytoinnin yhteydessä esittää työnantaja. Voidaan siis katsoa, että työnantajan ja työntekijän on sovittava siitä, voidaanko turvallisuusselvitys tehdä kyseistä tehtävää varten. Työntekijän

ei tarvitse suostua turvallisuusselvityksen teettämiseen, mutta tämä tarkoittanee käytännössä sitä, ettei kyseistä hakijaa tulla valitsemaan.

Selvityksen tekemiseen tarvitaan selvityksen kohteen kirjallinen suostumus poliisin hakemuslomakkeella. Turvallisuusselvitys ei sisällä viranomaisen arviota henkilön luotettavuudesta tai soveltuvuudesta, eikä se sido selvityksen hakijaa (TurvSL, 2:10 - 2:11 §). Turvallisuusselvityksen hakijan saamiin tietoihin sovelletaan vaitiolovelvollisuutta ja hyväksikäyttökieltoa viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain 22 - 24 § mukaisesti silloinkin, kun tiedot on saanut muu kuin viranomainen. Salassapidon rikkomisesta on säädetty rangaistus (RL 38:1 §).

Turvallisuusselvityksistä annetun lain uudistamista valmisteleva työryhmä on mietinnössään ehdottanut, että turvallisuusselvityksiä koskevaa lainsäädäntöä uudistettaisiin. Ehdotetussa laissa taustaselvityksistä ja rikostaustaotteista säädettäisiin yksityiskohtaisemmin selvityksen teettämiseen oikeuttavista tehtävistä. Lain aineellinen soveltamisala laajenisi voimassa olevaan verrattuna. (Oikeusministeriö 2011.) Lain tullessa voimaan tulee sen soveltuvuutta rekrytointiprosessin osana tarkastella uudestaan.

### 3 RISKIT JA RISKIENHALLINTA

Sanakirjamerkityksenä riski on jonkin menetyksen, tappion tai muun epäedullisen tapahtuman mahdollisuus, uhka, vaara (MOT 2013). Riskienhallinta on erilaisten riskien kartoittamista ja epäedullisiin tapahtumiin varautumista niiden ehkäisemiseksi tai vaikutusten minimoimiseksi liikeyrityksessä tms. (MOT 2013).

Liike-elämän riskienhallinnassa on kysymys yrityksen toiminnan varmistamisesta, sijoitusten arvon turvaamisesta ja tuottovaatimusten täyttymisestä (Ilmonen ym. 2013, 5). Riskienhallinnasta on tulossa myös kilpailutekijä erityisesti korkeaa toiminnan luotettavuutta korostavilla toimialoilla (Ilmonen ym. 2013, 34).

On tärkeää tietää mitä riskejä päätöksiin sisältyy ja voidaanko ne jotenkin torjua. Monet isot vahingot ovat olleet riskinottamista, riskijohtamista tai huonoa johtamista. (Rautanen 2011, 8.) Henkilö- ja liiketoimintaympäristöriskien osaamiseen ja hallintaan ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Toiminta keskittyy omaisuuden ja toiminnan riskeihin. Riskit, joita ei voida siirtää vakuuttamalla, jäävät huomiotta. (Rautanen 2011, 19.)

#### 3.1 Tietojen menetyksen riski

Tieto on nykyään yrityksen tärkeintä pääomaa. Yhä suurempi osa yrityksistä on tietoyrityksiä, joissa työn sisältö ja arvo muodostuu tiedosta (Kauppalehti 2014). Kaikki yrityksen toiminnan kannalta merkityksellinen tieto tulee olla määritelty yrityssalaisuuden piiriin kuuluvaksi. Yrityssalaisuudella tarkoitetaan liike- tai ammattisalaisuutta tai muuta vastaavaa elinkeinotoimintaa koskevaa tietoa, jonka elinkeinonharjoittaja pitää salassa ja jonka ilmaiseminen voisi aiheuttaa taloudellista vahinkoa (RL 30:11 §).

Työntekijät puolestaan ovat merkittävin riskiryhmä yrityssalaisuuksiin kohdistuvien tietovuotojen aiheuttajina (Sahinoja 2013, 3). Suojautumalla

työntekijöiden aiheuttamia tietovuotoja vastaan voidaan siis suojautua suurimmalta osalta yrityssalaisuuksiin kohdistuvilta tietojen menetyksiltä.

### 3.2 Riskien määrittely

Riskien määrittely perustuu käytettyyn riskienhallinnan määritelmään. Riskienhallinta voidaan jakaa ja käsittää usealla tavalla. Riskejä voidaan luokitella esimerkiksi sen mukaan onko kyse sisäisistä vai ulkoisista riskeistä.

Riskien käsittelyssä on myös hyvä erotella riskit, joihin voidaan vaikuttaa ja riskit, joihin ei voida vaikuttaa. Riskienhallinta voidaan käsittää hyvin laajasti tai vain riskilistojen laatimisena ja niiden raportointina. Ei ole olemassa yhtä vakiintunutta riskienhallinnan määritelmää. (Ilmonen ym. 2013, 35.)

Varautumalla oikeisiin riskeihin, voi yritys saada suurimman hyödyn riskienhallinnasta. Kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle on tyypillistä, että riskejä tunnistetaan yrityksen tavoitteita vastaan (Ilmonen ym. 2013, 88). Riskiarvioinnilla yritetään löytää riskin aiheuttaja, joka monissa tapauksissa on inhimillinen tekijä (Ilmonen ym. 2013, 90).

Esimerkki riskien määrittelystä voisi olla Rautasen kirjassaan kuvaama kaava: Riski = riskin arvo (taajuus, laajuus) \* todennäköisyys (Rautanen 2011, 170). Yrityksen mahdollisten riskien määrittämisen lisäksi riskienhallinnassa määritellään riskin todennäköisyys ja vakavuus, jotta riskit saadaan laajuutensa ja seurausvaikutustensa suhteen jonkinlaiseen tärkeysjärjestykseen (Suominen 2003, 11; Ilmonen ym. 2013, 88).

Yritystoiminnassa on erityisesti rekrytointiin liittyviä riskejä:

- paljastetaan salassa pidettävää tietoa
- valitaan soveltumaton henkilö
- valittu vaarantaa turvallisuuden
- menetetään tietoa rekrytointitilanteessa

Riskejä, jotka ovat mahdollisia työntekijän lähtiessä yrityksestä:

- menetetään asiakkaita työntekijän mukana
- menetetään tuloja
- menetetään avainhenkilöitä
- rekrytointikustannukset

Rekrytointitilanteissa saatetaan joutua paljastamaan liiketoiminnan kannalta tärkeää tietoa haastateltavalle henkilölle, jotta hänen pätevyydestään toivottuun tehtävään voitaisiin varmistua. Vaikka kyseistä henkilöä ei edes valittaisi tehtävään, saattaa hän työhaastattelun yhteydessä saada käsityksen yrityksen liiketoimintaideasta tai käytännön sovelluksesta.

Tehtävään voidaan valita henkilö, joka ei ole tehtävään sopiva. Sopimattomuus tehtävään ei välttämättä ole ilmeistä, vaan se voi ilmetä myös jonkin ajan kuluttua. Opinnäytetyöni aiheen kannalta oleellista on koeaikana todettu sopimattomuus tehtävään, koska siihen voidaan varautua sopimuskeinoin. Työsopimukseen kirjattava maininta koeajasta antaa yritykselle mahdollisuuden seurata työntekijän toimintaa käytännössä.

Koeaikana todettu sopimattomuus tarkoittaa sitä, että kyseinen henkilö on jo työskennellyt yrityksen palveluksessa ainakin hetken aikaa, minkä seurauksena on todettu, ettei kyseisellä henkilöllä ole edellytyksiä jatkaa. Seurauksena on työsuhteen koeaikapurku (TSL 1:4 §). Työsopimuslaki säätelee salassapitovelvollisuudesta työssäoloaikana. Työsopimuksen päättymisen jälkeistä aikaa se ei kata kuin oikeudetta saatujen tietojen osalta. (TSL 3:4 §.) Mikäli työntekijä saa koeaikana salassa pidettäviä tietoja haltuunsa, tulee hänen kanssaan solmia salassapitosopimus.

Vuonna 2012 41 % Keskuskauppakamarin Yritysten rikosturvallisuus 2012-kyselyyn osallistuneista yrityksistä oli kohdistunut tietoon liittyviä turvallisuusriskejä ja uhkia viimeisen kolmen vuoden aikana. Tapaukset liittyivät useimmiten yrityssalaisuuksien paljastamiseen (15 %) tai tietojen luvattomaan kopiointiin ennen siirtymistä pois yrityksen palveluksesta (12 %). (Keskuskauppakamari 2012, 28.) Toteutuneiden tekojen lisäksi riskien

toteutumisesta epätietoisten yritysten määrä on suuri, 13 prosenttia, koska tekoja on vaikea näyttää toteen (Keskuskauppakamari 2012, 27).

Yrityksestä muualle rekrytoitu voi viedä yrityksestä tietoa mennessään. Normaalin henkilökohtaisen osaamisen ja yrityksen salassa pidettävän tietotaidon erottaminen toisistaan saattaa muodostua hyvin hankalaksi. On normaalia, että vuosia samaa työtä tehnyt henkilö osaa ammattinsa hyvin. Tämä tietotaito on työntekijän omaa pääomaa. Yrityksessä olleen henkilön työllistyessä kilpailijalle, on vaikea rajata mitä tämä voi kilpailijan palveluksessa tehdä paljastamatta yrityksen salassa pidettävää tietoa.

Kilpailijan palvelukseen rekrytoitu työntekijä voi saada yrityksestä mukaansa tärkeitä asiakkaita. Osa asiakkaista saattaa olla muodostanut läheisen suhteen siirtyneeseen työntekijään, ja he haluavat siksi siirtyä uuden yrityksen asiakkaiksi. Työntekijä saattaa työsuhteensa aikana houkutella asiakkaita käyttämään tulevan työnantajansa palveluksia, tai ottaa mukaansa asiakastietoluetteloita. Työntekijällä voi olla myös asiakassuhteisiin liittyvää salassa pidettävää tietoa esim. hinnoittelusta.

Menetetty tieto saattaa aiheuttaa tiedon menettäneelle yritykselle markkinoilla ongelmia tiedon hyödyntämisessä. Työntekijä voi viedä kilpailijalle ideoita ja tietoja, joiden hyödyntämisessä tärkeintä on ehtiä markkinoille ensin, tai joiden yksinmyynnistä markkinoilla on odotettavissa suurin hyöty. Esimerkkinä voisi mainita vaikkapa lääkkeen lanseeraamisen markkinoille. Toiset yritykset saavat myöhemmin tuotua vastaavia tuotteita markkinoille, mutta tuotteen ensin lanseeraaneelle yritykselle myynti maailmanlaajuisilla markkinoilla ilman kilpailevaa tuotetta olisi kannattavuuden suhteen ratkaisevaa.

Yritys saattaa menettää avainhenkilöitä ulkoisten rekrytointien seurauksena. Kilpailija saattaa tähdätä rekrytoinnissaan juuri tiettyihin yrityksen avaintyöntekijöihin. Näillä työntekijöillä on paljon yritykseen liittyvää tietoa ja osaamista, ja korvaajan löytäminen saattaa muodostua ongelmaksi. Kyseessä voi olla myös todella tuottava työntekijä, jonka korvaaminen vaatisi useamman



keskiverron työntekijän palkkaamisen, kuten hieman jäljempänä esitellystä Oak Enterprisesin tutkimuksesta on pääteltävissä (Oak Enterprises 2002, 2).

### 3.2.1 Riskien todennäköisyyden määrittely

Riskin luonteeseen kuuluu, ettemme voi olla tarkasti perillä toimintaa uhkaavista ei-toivotuista tapahtumista (Suominen 2003, 10). Tunnistettujen riskien nimeämisen jälkeen yritys on voinut määritellä rekrytoinnin riskit toiminnalleen esimerkiksi kappaleen 3.1 luettelon mukaisesti. Seuraavaksi tulee luokitella kyseisten riskien todennäköisyys.

Tapahtumien todennäköisyys voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen luokkaan: epätodennäköiset, mahdolliset ja todennäköiset. Mitä todennäköisempi jokin tapahtuma on, sitä tärkeämpää on suojautua sitä vastaan. (Suomen Yrittäjät 2014.) Riskien nimeämisen ja todennäköisyyden arvioinnin lisäksi määritellään vielä riskien vakavuus (Ilmonen ym. 2013, 88).

### 3.2.2 Riskien vakavuuden määrittely

Seuraukset voidaan jakaa todennäköisyyksien tapaan kolmeen kategoriaan: Vähäiset, Haitalliset ja Vakavat. Seurauksia voidaan ajatella sekä yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta että yrityksen talouden kannalta. (Suomen Yrittäjät 2014.) Yritys määrittelee itse seurausten suuruuden toiminnalleen. Kun riskien todennäköisyydet ja riskien seuraukset jaetaan kummatkin kolmeen luokkaan, saadaan kuvion 1 mukainen riskinmatriisi.

Sen avulla on helppo hahmottaa toiminnalle riskien toteutumisesta aiheutuvat seuraukset. Liiketoiminta on pohjimmiltaan riskin ottamista. Riskienhallinnan seurauksena yritys voi arvioida riskejä ja niiden toteutumisen vaikutusta toiminnalleen (Ilmonen ym. 2013, 10).

## Riskimatriisi

Todennäköisyys	Seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Kuvio 1 Riskimatriisi riskien suuruuden määrittämiseen (Suomen Yrittäjät 2014)

Rekrytointikustannukset muodostavat vain osan väärän henkilövalinnan riskeistä. ROI Management Oy:n Tehyn jäsenille teettämän tutkimuksen arvio lähtevän työntekijän korvauskustannuksista oli noin 20.000 euroa. Summa pitää sisällään rekrytoinnin kustannukset, perehdytyksen ja uuden työntekijän alemman tuottavuuden alussa. (ROI Talent Management 2012, 11.)

Erot työntekijöiden välillä voivat muodostua myös pidemmällä aikavälillä hyvin suuriksi. Uuden työntekijän tuottavuus on luonnollisesti työuran alussa huonompi, koska kokemus työstä puuttuu. Tuottavuuden eroja ei välttämättä kuitenkaan saa kokonaan kiinni, kuten seuraava Oak Enterprisesin tutkimus osoittaa:

Oak Enterprisesin case -tutkimuksen mukaan tietokoneohjelmoijista keskimääräistä paremmin suoriutuvat olivat 320 % tuottavampia kuin keskiverrot kollegansa. Huiput olivat 1272 % tuottavampia, lisäten taloudellista arvoa yli 11 kertaa palkkansa verran. (Oak Enterprises 2002, 2.) Uuden työntekijän työuran alun alemman tuottavuuden lisäksi lopullisenkin tuottavuuden erot voivat tutkimuksen mukaan olla valtavia.

### 3.3 Riskien hallinta

Riskienhallinta on tarkoittanut keinoja, joiden avulla riskien aiheuttamat menetykset pystytään hoitamaan sekä pitämään mahdollisimman pieninä. Riskit pyritään tunnistamaan ja arvioimaan. Analysoidut riskit on mukautettava yrityksen toimintaan. Yrityksen on myös kyettävä kantamaan riskien taloudelliset seuraukset. (Suominen 2003, 97.) Riskienhallinnan kohdistus, laajuus, painotus ja sisältö vaihtelevat. Yritysten on muodostettava oma tarkoituksenmukainen tulkintansa siitä, mitä riskienhallinta tarkoittaa. (Ilmonen ym. 2013, 35).

Rekrytoitaessa uutta työntekijää tulee ottaa huomioon useita mahdollisia riskitekijöitä. Riskejä liittyy sekä henkilöön itseensä että tietoturvallisuuteen. Ulkoistettu rekrytointi aiheuttaa sopimusriskin rekrytointia hoitavan yhteistyökumppanin kanssa. Riskienhallinnan keinona voidaan käyttää sopimusoikeudellista osaamista, jonka avulla saadaan rekrytoinnin aiheuttamia henkilöstöriskejä minimoitua. Hyvä sopimuspolitiikka kuuluu valveutuneen yrityksen riskienhallintaan (Suominen 2003, 73).

Sopimusoikeudellista osaamista käyttäen muotoillaan rekrytoinnin yhteydessä tarvittavat sopimukset yrityksen kannalta kuntoon. Onnistunut sopimusmuotoilu ottaa ennakollisesti ja mahdollisimman kattavasti erilaiset ongelmatilanteet huomioon ja kirjaa sopijapuolten vastuut ja oikeudet selkeästi (Ilmonen ym. 124).

Työsopimukseen liittyvän koeajan, myös työehtosopimukseen mukaisen, täytyy olla kirjattuna työsopimuksessa (TSL 1:4 §). Salassapitosopimus ja kilpailukieltosopimus tulee muotoilla selkeästi ja kattavasti sekä solmia oikea-aikaisesti. Salassapitosopimus voidaan solmia erillisenä sopimuksena jo rekrytoinnin yhteydessä, ennen varsinaista työsuhdetta.

Tärkeintä on solmia salassapitosopimus ennen yhdenkään salassa pidettävän tiedon paljastamista. Kilpailukieltosopimuksen ja salassapitosopimuksen sopimussakot tulee määritellä oikein, jotta mahdolliselta kohtuuttomien ehtojen

kohtuullistamiselta tai huomioimatta jättämiseltä välttyään (OikTL 3:36 §; TSL 3:5 §).

Työtehtävien määrittelyn tulee olla mahdollisimman tarkka ja aukoton, jotta työsopimuslain tarkoittamaan kilpailevaan toimintaan ryhtyminen on todennettavissa (TSL 3:3 §). Työnantaja voi myös ennalta antaa ohjeen siitä, minkälaisen toiminnan se katsoo olevan hyvän tavan vastainen kilpailuteko (Helsingin HO 9.5.2014 Dnro S 14/427; Vailla lainvoimaa).

Henkilöstö ja siitä johtuvat tietoturvatekijät voivat uhata tietojen eheyttä, luottamuksellisuutta ja käytettävyyttä. Vahinkojen määrän rajoittamiseksi voidaan hyödyntää seuraavia riskienhallintatoimenpiteitä:

1. Välttäminen
2. Estäminen
3. Havaitseminen
4. Toipuminen

Riskejä voidaan välttää esimerkiksi antamalla tietoja vain työtehtävään ja lähtökohtaisesti vain vähimmäistarpeeseen. (Valtiovarainministeriö 2009.)

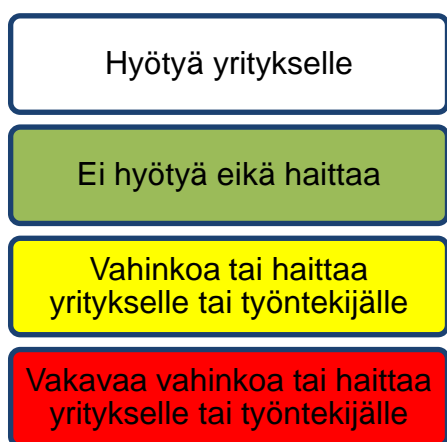
Riskejä voidaan välttää ja estää jo rekrytointitilanteesta alkaen koko työsuhteen keston ajan tehokkaalla sopimuskeinojen käytöllä. Havaittuihin riskeihin voidaan reagoida ja niistä toipuminen on työsopimuksen muotoilun, salassapitosopimuksen ja kilpailukieltosopimuksen aikaansaaman vahinkojen rajoittumisen myötä helpompaa.

Salassa pidettävien tietojen määrittely on erittäin tärkeää. Yritys käyttää toiminnassaan valtavaa määrää tietoa. Jos kaikki yrityksen tieto määritellään salaiseksi, tulee yrityksen normaalista toiminnasta raskasta ja hankalaa. Salassa pidettävä tieto tulee pystyä erottamaan tavallisesta liiketoimintaan liittyvästä tiedosta. Ellei salassa pidettävää tietoa ole yksiselitteisesti määriteltä, ei työntekijä voi syyllistyä salassapitorikokseen (RL 38:1 §).

Yli kolmannes yritysjohtajista arvioi yrityksen tietoon kohdistuvien riskien lisääntyneen 2009 - 2012 (Keskuskauppakamari 2012, 23). Tärkeä riskienhallinnan tapa on tiedon omistusoikeuden määrittely. Jos tieto on yksiselitteisesti määritelty työntajan omaisuudeksi, on kynnys sen käyttämiseen selvästi korkeampi kuin jos tiedon omistusoikeus jää epäselväksi. Tietoturvaan rikottaessa ratkaisevana tekijänä on aina ihminen. Työntekijä saattaa estää tiedon päätyksen väärin käsiin tai olla itse suurin uhka tiedolle (Keskuskauppakamari 2012, 23).

Riskien välttämiseksi tietojen saatavuutta voidaan rajoittaa esimerkiksi oheisen Keskuskauppakamarin kehittämän kuvion (Kuvio 2) mukaan:

#### JOS TOIMENPITEESTÄ ON...



#### TIEDON ASEMA



Kuvio 2 Esimerkki tiedon luokittelusta (Keskuskauppakamari 2012, 31).

Sopimusoikeudellista osaamista tulee käyttää oikeaan aikaan. Salassapitosopimukset tulee solmia jo ennen henkilön ottamista töihin, mikäli rekrytointitilanteessa paljastuu yrityksen toiminnan kannalta oleellista tietoa. Salassapitosopimukset tulee solmia viimeistään työsuhteen alussa, jos työntekijä saa työsuhteen aikana salassa pidettävää tietoa. Kaikki tieto, jota ei

voida muuttaa työntekijän lähtiessä yrityksestä, tulee olla suojattu salassapitosopimuksin. Kaikkien mahdollisten tietojen muuttaminen työntekijän irtisanoutuessa on viimeinen oljenkorsi, ellei kaikesta huolimatta yrityksen tietojen turvallisuudesta ole huolehdittu asianmukaisesti.

Turvallisuuden kannalta oleellista on toimenpiteiden oikea laajuus. Kaikki liiketoiminnan kannalta oleellinen tieto tulee olla vain rajatun ryhmän saatavilla. Liiketoiminnan kannalta epäoleellista tietoa ei tule merkitä salassa pidettäväksi, jotta tiedot olisivat paremmin erotettavissa ja hallittavissa.

### 3.4 Toimintatapojen määrittely

Yrityksen kannalta turvallinen toiminta tarkoittaa sitä, että noudatetaan yrityksen sääntöjä, kunnioitetaan sopimuksia ja arvostetaan sekä ylläpidetään yrityksen turvallisuuskulttuuria päivittäisen toiminnan osana.

Vaikka Suomessa onkin sopimusvapaus, ei se kuitenkaan tarkoita, että työsopimuksessa, salassapitosopimuksessa tai kilpailukieltosopimuksessa mitä tahansa olisi sovittavissa täysin vapaasti. Oikeustoimilaissa ja työsopimuslaissa heikomman suoja-periaate on kirjattu myös kohtuuttomien ehtojen kieltona. Kohtuuttomana pidettyä ehtoa voidaan joko sovitella tai jättää kokonaan noudattamatta. (OikTL 3:36 §; TSL 10:2 §.)

Yleisen oikeuskäytännön mukaan epäselvää sopimustekstiä tulkitaan laatijan vahingoksi. Hyvin laadittu sopimus, jonka sisältö on helposti hahmotettavissa, on ensisijaisen tärkeä tulkintaan liittyvien erimielisyyksien ja mahdollisten oikeudenkäyntien välttämiseksi.

Jos rekrytointi on ulkoistettu, tulee yrityksen ja rekrytoinnin hoitajan sopia tarkasti menettelytavoista. Onko rekrytoinnin hoitaja esimerkiksi valtuutettu solmimaan työsopimuksen yrityksen puolesta (OikTL 2:10 §) ja mitä ehtoja valtuutukselle on määrätty (OikTL 2:11 §).

Laissa testeille on asetettu huomattavat vaatimukset. Rekrytointia ulkoistavan yrityksen vastuulla on myös huolehtia yhteistyökumppaninsa toiminnan tasosta. Käytettävien menetelmien on lain mukaan oltava luotettavia, suorittajien asiantuntevia ja tulosten virheettömiä. (Lyst 4:13 §.)

## 4 SOPIMUSKEINOT

Tässä luvussa esittelen työsuhteisiin liittyvien riskien hallintaan parhaiten soveltuvia sopimuksia, sopimusehtoja ja muita sopimusvapauden piirissä olevia instrumentteja. Samoin kiinnitän huomiota siihen, mitä niiden käytössä tulisi huomioida.

Roomalaisen oikeusjärjestelmän keskeisiin periaatteisiin kuuluu Pacta sunt servanda-periaate, eli sopimukset on pidettävä. Koska sopimuksen osapuoli on vapaasti saanut päättää sitoumuksestaan, on sopimuksen sitoumukset myös täytettävä. Suomessa on sopimusten laatijoilla sopimusvapaus. Sopimusvapaus tarkoittaa, että kaikesta voidaan sopia vapaasti, ellei laissa ole säädetty rajoituksia tai muotovaatimuksia. Sopimusten syntyä ja voimassaoloa käsittelevä oikeustoimilaki ei koske määrämuotoisia sopimuksia (OikTL 1:1 §). Työsopimuksissa suurin osa rajoituksista johtuu työsopimuslaista. Sopimuksellakaan ei voida huonontaa työntekijän työsopimuslain mukaista asemaa (TSL 13:6 §). Työehtosopimukset ovat toinen tärkeä sopimusvapautta rajoittava tekijä. Työehtosopimuksen kanssa ristiriidassa oleva työsopimus on ristiriitaisuuksien osalta mitätön, ja noudatettavaksi tulevat työehtosopimuksen määräykset. (TEhtol 1:6 §.)

Työsopimus voidaan solmia suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti (TSL 1:2 §). Kuten jäljempänäkin todetaan, tulee työsopimus tehdä kirjallisena, ja antaa allekirjoitettu samansisältöinen kappale kummallekin osapuolelle, jotta sen sisältö on aukottomasti todistettavissa.



## 4.1 Työsopimukseen liittyvät sopimuskeinot

### 4.1.1 Määräaikainen työsopimus

Työsopimus voidaan sopia määräaikaiseksi. Määräaikaisuuden syyn tulee olla perusteltu ja mainittu työsopimuksessa. Muuten työnantaja sitoutuu toistaiseksi voimassa olevaan työsopimukseen tahtomattaankin. Työnantajan antaessa työntekijän jatkaa työntekoa määräaikaisuuden jälkeen, tulee työnantaja hiljaisesti hyväksyneeksi työsuhteen muuttumisen toistaiseksi voimassa olevaksi (TSL 6:5 §).

Työsopimus on voimassa toistaiseksi, jollei sitä perustellusta syystä ole tehty määräaikaiseksi. Työnantajan ilman perusteltua syytä tehtyä määräaikaista työsopimusta on pidettävä toistaiseksi voimassa olevana. Toistuvien määräaikaisten työsopimusten käyttö ei ole sallittua silloin, kun määräaikaisten työsopimusten lukumäärä tai niiden yhteenlaskettu kesto taikka niistä muodostuva kokonaisuus osoittaa työnantajan työvoimatarpeen pysyväksi. (TSL 1:3 §.)

Viittä vuotta pidemmäksi määräajaksi tehty työsopimus on viiden vuoden kuluttua solmimisesta irtisanottavissa kuten toistaiseksi voimassa oleva työsopimus (TSL 6:1). Työnantaja saattaa haluta työsuhteen alkavan määräaikaisena, vaikka se jatkuisikin määräajan jälkeen toistaiseksi voimassa olevana. Tämä voi tulla kyseeseen esim. jos työnantaja maksaa työntekijälle työssä vaadittavaa koulutusta tai akkreditointoja. Oma kouluttaminen on kallista ja riskialtista, koska työntekijä voi mennä kenen tahansa palvelukseen (Työ- ja elinkeinoministeriö, 92). Määräaikaisella työsopimuksella työnantaja saa ainakin maksamansa koulutuksen työpanoksena takaisin. Asiasta on myös korkeimman oikeuden ennakkoratkaisu, jonka perusteella määräaikainen työsopimus kustannusten kattamiseksi on sitova (KKO 1989/75). Huomattavaa on myös työsopimuslakiin kirjattu peräkkäisten määräaikaisten työsopimusten osoittama pysyvä työvoiman tarve. Perustelemattomat tai toistuvat määräaikaiset työsopimukset saatetaan tulkita toistaiseksi voimassa oleviksi.

#### 4.1.2 Koeaika

Työsopimuksessa tulee olla maininta koeajasta. Sen avulla työnantajan on mahdollista tarkastaa käytännössä henkilön työnteko ja aikaansaavuus, pidättäen kuitenkin itsellään mahdollisuuden purkaa työsopimus, mikäli henkilö osoittautuukin sopimattomaksi tehtävänsä. Koeajasta tulee sopia kirjallisesti, jotta sen olemassaolo on helpoimmin todistettavissa (HE 157/2000; Lehtimäki 2009, 47). Koeaika voi olla maksimissaan neljän kuukauden mittainen, tai määräaikaisessa työsuhteessa enintään puolet työsuhteen kestosta (TSL 1:4 §).

#### 4.1.3 Työsopimuksen muotoilun merkitys

Työsopimusta tehtäessä on kiinnitettävä huomio työsopimuksen tekstin muotoiluun, jotta haluttu sopimusvaikutus saadaan aikaiseksi. Koeajan ja määräaikaisuuden perusteineen tulee olla mainittuina työsopimuksessa, jotta ne ovat päteviä (TSL 1:3 - 4 §).

Työsopimusta ei voi yksipuolisesti muuttaa kun se on solmittu, joten valmistelu on tärkeää. Työntekijä ei välttämättä halua enää työsuhteen ollessa voimassa allekirjoittaa salassapitosopimusta tai kilpailukieltosopimusta. Yhdistettäessä salassapito- ja kilpailukieltosopimus työsopimuksen allekirjoittamiseen voidaan varmistaa, että ne todella saadaan sitomaan työntekijää.

Laissa säädetään tietojen salassapidon olevan voimassa automaattisesti työsuhteen keston ajan (TSL 3:4 §). Jos salassapitoa halutaan jatkaa työsopimuksen päättymisen jälkeiseen aikaan, tulee siitä olla maininta työsopimuksessa tai erillinen salassapitosopimus. Työsopimuksessa on hyvä mainita tietoturvaohjeiden ja muiden yrityksen ohjeiden noudattamiseen sitoutuminen. (Koivu E. 2011.)

Työtehtävän kuvauksen tulee olla mahdollisimman tarkka, jotta kilpaileva toiminta on mahdollista todentaa. Rajoitettaessa kilpailevaan toimintaan

ryhtymistä työsuhteen päättymisen jälkeen tulee solmia kilpailukieltosopimus (TSL 3:5 §). Tarkan työtehtävän kuvauksen lisäksi tulee työsopimukseen kuitenkin aina lisätä maininta kaikista muista työtehtävistä, jotka työntekijän velvollisuuksiin kuuluvat. Muuten ohjelmoijaksi palkattu henkilö voisi kieltäytyä toimipisteensä roskiksen tyhjentämisestä, koska se ei ole hänen merkitty hänen työtehtäviinsä. Työsopimukseen voidaan kirjata työtehtäväksi esim. Java-ohjelmointi ja kaikki muu yrityksessä tehtävä työ.

Työsopimuksessa voidaan ottaa huomioon myös mahdollisuus työntekijän tekemään keksintöön. Lähtökohtaisesti työntekijällä on sama oikeus keksintöönsä kuin muulla keksijällä (TSkeksintöL 3 §). Työnantajalla on kuitenkin oikeuksia saada työtehtävien suorittamiseksi tehty keksintö kokonaan tai osittain itselleen ja toimialaansa kuuluvaan keksintöön käyttöoikeus (TSkeksintöL 4§). Sopimalla asiasta työntekijän kanssa, on työnantajalla etuoikeus saada alaansa kuuluvaan keksintöön oikeudet (TSkeksintöL 4§).

Työntekijällä on oikeus saada työnantajalta keksinnöstään kohtuullinen korvaus. Korvauksen suuruutta määriteltäessä otetaan huomioon keksinnön arvo ja työnantajan saman oikeuden laajuus samoin kuin työsopimuksen ehdot ja työsuhteeseen liittyvien seikkojen merkitys keksinnön syntyyn. (TSkeksintöL 7 §.)

Irtisanomisaika voidaan työsopimuksella sopia työsopimuslain yleisiä irtisanomisaikoja lyhyemmäksi (TSL 6:2 - 3 §). Irtisanomisajan ollessa työntekijällä pidempi kuin työnantajalla, saa työntekijä noudattaa työnantajan irtisanomisaikaa (TSL 6:2 §). Sopimalla työsopimuksessa kiinteästä irtisanomisajasta, voi yritys pienentää taloudellisia riskejään irtisanomisajan osalta. Molemmille osapuolille voidaan sopia esimerkiksi pysyvä 14 vuorokauden irtisanomisaika työsuhteen kestosta riippumatta.

## 4.2 Salassapitosopimus

Salassapitosopimuksia tulee osata käyttää oikea-aikaisesti ja niiden tulee olla selkeästi rajattuja. Sopimusrikkomusten seurausten tulee ilmetä sopimuksen sanamuodoista aukottomasti. Yrityssalaisuuden rikkominen on jo lain perusteella rankaistavaa (RL 30:5 §).

Keskuskauppakamarin Yritysten rikosturvallisuus 2012-kyselyyn vastanneista yrityksistä 74 % ja suurista yrityksistä lähes kaikki käyttävät salassapitosopimuksia tai -sitoumuksia jo ennalta suojaamaan yrityksen tärkeitä tietoja. Riskienhallintakeinona ne ovat myös kustannustehokkaita. (Keskuskauppakamari 2012, 20.)

Salassapitosopimusta saattaa olla aiheellista käyttää jo ennen henkilön rekrytointia, jos toimien kuvan paljastaminen saattaa samalla vaarantaa tietojen salassapitoa. Yrityksen tarkoituksena voi esimerkiksi olla henkilön rekrytointi kehittämään mullistavaa uutta sovellusta älypuhelimien käyttöön. Jotta valittavan henkilön sopivuus saadaan varmistettua, täytyy häneltä kysyä osaamisesta tiettyjen ohjelmien ja osien kanssa. Tällöin voi hakija saada jo niin kattavan käsityksen innovaatiosta, että hän voi haastattelutilaisuuden jälkeen paljastaa idean lisäksi yrityksen suunnitteleman toteutustavan kilpailijalle.

## 4.3 Kilpailukieltosopimus

Työnantajan toimintaan tai työsuhteeseen liittyvästä erityisen painavasta syystä voidaan työsuhteen alkaessa kilpailukieltosopimuksella rajoittaa työntekijän oikeutta tehdä työsuhteeseen kilpailevaa toimintaa harjoittavan työnantajan kanssa ja työntekijän oikeutta harjoittaa omaan lukuunsa kilpailevaa toimintaa työsuhteen päättymisen jälkeen (TSL 3:5 §). Työsopimuslain kolmannen luvun 3 § kieltää kilpailevan toiminnan työsuhteen kestäessä (TSL 3:3 §).

Kilpailukieltosopimuksella voidaan rajoittaa työntekijän yllämainittuja oikeuksia enintään kuuden kuukauden ajan. Työntekijän saadessa kohtuullisen korvauksen sidonnaisuudesta kilpailukieltosopimukseen, voidaan rajoitusaikaa jatkaa enintään yhden vuoden pituiseksi. (TSL 3:5 §.)

Sopimukseen voidaan ottaa määräys sopimussakosta, joka saa vastata enintään edeltäneiden kuuden kuukauden palkkaa. Säädeltyä vastoin tehty sopimus on mitätön. (TSL 3:5 §.) Kilpailua rajoittava sopimus ei sido sitoumuksen antajaa siltä osin kuin se kohtuuttomasti rajoittaa hänen toimintavapauttaan (OikTL 3:38 §).

Kilpailevan toiminnan määrittelyssä tarkka työnkuva tehtävineen on tärkeä. Yritys voi etukäteen ohjeistaa minkälaista toimintaa se pitää epäsovivana ja kilpailevana. Pysyvä kaikille yhtäläinen ohjeistus on prejudikaatin mukaisesti yrityksen eduksi. Korkeimman oikeuden ennakkoratkaisun mukaan yritys voi antaa työntekijälle mahdollisuuden myös rajatulle kilpailevalle toiminnalle. Korkeimman oikeuden mukaan autoliikkeen antamaa rajoitusta omiin nimiin tehtävästä autokaupasta ei voitu pitää työntekijöiden kannalta kohtuuttomana. Perusteluissa korkein oikeus otti huomioon työntekijöiden yhdenvertaisen ja tasapuolisen kohtelun. (KKO 2012:91.)

Korkein oikeus totesi ennakkoratkaisussaan 2003:19(Ään.) kilpailukiellolle olleen perustetta suojattaessa työnantajan asiakastietoja ja -kontakteja kuuden kuukauden ajan työntekijän irtisanoutumisen jälkeen. Tässä tapauksessa kilpailukieltosopimuksella ei rajoitettu työntekijän oikeutta harjoittaa ammattiaan tai kilpailevaa toimintaa, vaan suljettiin pois edellisen työnantajan asiakastietojen käyttö irtisanoutumista edeltävän kuuden kuukauden ajalta ja kuusi kuukautta sen jälkeen. Sopimussakkona määrättiin maksettavaksi kuuden kuukauden palkkaa vastaava summa. Korkeimman oikeuden mukaan seuraamusta oli pidettävä kohtuullisena. (KKO 2003:19 (Ään.).)

Tärkeä rajoittava tekijä kilpailukieltosopimuksen käytössä on työnantajasta johtuva työsuhteen päätyminen. ”Kilpailukieltosopimus ei sido työntekijää, jos työsuhde on päättynyt työnantajasta johtuvasta syystä” (TSL 3:5 §).

Kilpailukieltosopimus suojaa siis yrityksen toimintaa vain työntekijän itse lähtiessä yrityksen palveluksesta. Yrityksen irtisanomaa työntekijää tai työnantajan toiminnan vuoksi työsopimuksen purkanutta työntekijää kilpailukieltosopimus ei enää sido (TSL 8:1 §).

Johtamistehtävissä toimivan tai johtamistehtävään välittömästi rinnastettavissa olevassa itsenäisessä asemassa toimivan henkilön kanssa solmittuun sopimukseen ei sovelleta kilpailukieltosopimuksen sopimussakon suuruutta ja kiellon enimmäispituutta koskevia rajoituksia. Edellä mainittujen tahojen kilpailukieltosopimuksen osalta sovelletaan varallisuus oikeudellisista oikeustoimista annetun lain säädöksiä. (OikTL 3:36 §; TSL 3:5 §.)

Johtajien kilpailukieltosopimuksen osalta rajoitusaikaa ja sopimussakon suuruutta tulee harkita tarkkaan tapauskohtaisesti. Kohtuullisella korvauksella sidonnaisuudesta kilpailukieltosopimukseen voidaan kilpailukieltosopimuksen kestoa pidentää. Kilpailukiellon pituuden tulee olla tarpeeksi pitkä yrityksen toiminnan turvaamiseksi, ja sopimussakon tulee olla tarpeeksi suuri, jotta sen ennalta ehkäisevä pelotevaikutus toteutuu.

Ylimoitettuja rajoituksia tulee välttää, koska lain varallisoikeudellisista oikeustoimista 36 §:n mukaan kohtuutonta ehtoa, tai ehtoa, jonka soveltaminen johtaisi kohtuuttomuuteen, voidaan sovittaa tai jättää ottamatta huomioon. Kohtuuton ehto voi johtaa koko sopimuksen sovitteluun tai raukeamismääräykseen, jolloin sopimuksella tavoiteltu vaikutus jää toteutumatta. (OikTL 3:36 §.)

Helsingin hovioikeuden tuoreen, vielä valla lainvoimaa olevan päätöksen mukaan palkkasaatavia koskeva kahden vuoden kanne aika soveltuu myös kilpailukiellon rikkomista koskevaan vahingonkorvaussatavaan. Tapauksessa A Oy nosti kanteen entistä työntekijäänsä K:ta ja tämän vastoin kilpailevan toiminnan kieltoa työhön ottanutta B Oy:tä vastaa noin neljä ja puoli vuotta K:n työsuhteen päättymisen jälkeen, jotta nämä yhteisvastuullisesti korvaisivat A Oy:lle työsopimuslain 3 luvun 3 §:n vastaisen kilpailevan toiminnan harjoittamisesta A Oy:lle aiheutuneen vahingon. Käräjäoikeus oli jättänyt

kanteen tutkimatta vanhentuneena. Hovioikeus ei nähnyt aihetta käräjäoikeuden ratkaisun muuttamiseen. (Helsingin HO 9.5.2014 Dnro S 14/427; Vailla lainvoimaa.)

Kilpailukieltosopimukset ovat jo hyvin laajasti käytössä suomalaisessa yritystoiminnassa. Keskuskauppakamarin Yritysten rikosturvallisuus 2012-kyselyn mukaan kilpailukieltosopimus on käytössä joka toisella yrityksellä. Niiden käyttö yleistyy yrityksen koon kasvaessa. (Keskuskauppakamari 2012, 21.)

## 5 YHTEENVETO

Aineettoman omaisuuden arvo on nykyisin entistäkin suurempi (Leppänen 2006, 66). Työni tavoitteena on antaa kattava kuva sopimusoikeudellisiin keinoihin yritykseen kohdistuvien riskien hallitsemiseksi. Tämä opinnäytetyö toimii yrityksen riskienhallinnassa käytännön apuna uutta työntekijää rekrytoitaessa.

Opinnäytetyötäni varten olen tutkinut rekrytointeja säätelevää normistoa yrityksen näkökulmasta. Tarkoitukseni on ollut löytää olemassa olevasta kirjallisuudesta poikkeava uusi näkökulma. Halusin tehdä riskienhallintaa ja sopimusoikeutta yhdistävän työn rekrytointiin liittyen. Mielestäni lopputulos on onnistunut. Aiempi kirjallisuus käsittelee työntekijän oikeuksia, riskienhallintaa kokonaisuutena tai rekrytointia oikean henkilön löytämisenä.

Opinnäytetyöni selkeyttää rekrytointitilannetta yrityksen näkökulmasta. Esitän työssäni kattavan kuvan rekrytointiin liittyvään lainsäädäntöön. Työni opastaa, mitä rekrytoitaessa pitäisi ottaa huomioon, ja mitä sanktioita laiminlyönneistä mahdollisesti aiheutuu. Opinnäytetyöni esittää sopimusoikeudellisia keinoja huolehtia yrityksen riskienhallinnasta rekrytoinnin yhteydessä.

Opinnäytetyötäni voi käyttää minkä tahansa rekrytoinnin yhteydessä, joten sen sovellettavuus on varsin laaja. Opinnäytetyöni perustuu suurimmalta osin lainsäädäntöön ja tuomioistuinten ratkaisuihin. Lähdemateriaalin luotettavuus on erittäin suuri. Opinnäytetyössäni ei ole mitään uutta tulkintaa lainsäädännöstä, vaan se yhdistää rekrytoinnista annettuja säädöksiä ja tuomioistuinten ratkaisuja. Edellä mainituista syistä opinnäytetyöni on mielestäni validi.

Jatkotutkimukseen näkisin mahdollisuuksia saman aiheen kehittämisessä uuden lainsäädännön myötä. Turvallisuusselvityksiä koskevan lain uudistaminen muuttanee tämän opinnäytetyön sovellettavuutta.



Helsingin hovioikeuden ennakkoratkaisun 9.5.2014 Dnro S 14/427 vaikutus kilpailukieltojen vahingonkorvaussaatavien viemiseen nopeammin tuomioistuimen ratkaistavaksi voisi myös olla yksi tutkimuksen aihe.

Laajempaa oikeustieteellistä tutkimusta voisi tehdä rekrytointiyrityksen ja työnantajan riitatilanteesta, jossa rekrytointiyritys on hoitanut rekrytoinnin alusta loppuun solmien työsopimuksen työnantajan ja työntekijän välille. Olisiko työnantajan vetäytyminen sopimusvastuustaan työntekijään nähden yritysten välisiin sopimuksiin vedoten mahdollista?

Suurin merkitys opinnäytetyöni ohjeilla on aineettomaan omaisuuteen keskittyvässä yritystoiminnassa. Tällöin käsiteltävällä tiedolla on toiminnan kannalta erittäin suuri merkitys. Tietojen turvaaminen ja salassapito saattavat kuitenkin olla haastavia.

Koko yrityksen tärkein omaisuus voi olla yksi idea, joka on hyvin yksinkertainen. Ideaa ei välttämättä ole suojattu patentein tai hyödyllisyysuojalla. Osaa liikeideoista ei edes saa patentein suojattua muiden käytöltä. Silloin suojaamaton idea on myös helppo menettää kilpailijoiden käyttöön.

Tuotekehitys on usein kallista, mutta valmiin tuotteen kopioiminen on helppoa. Aikaa vievä patentointikaan ei useimmiten tuo apua kopiointia vastaan kaikilla markkinoilla. Ajoituksesta saatava kilpailuetu on myös merkittävä tekijä kilpailtaessa innovaatioilla (Kauppalehti 2013). Yrityksen tuleekin panostaa sopimusosaamiseen, jotta tärkeiden salassa pidettävien tietojen ja ideoiden menetyksiltä kilpailijoiden käyttöön välttyttäisiin.

Suomessa työsopimuslain mukainen suoja työnantajan tiedoille työntekijöiden muodostamaa uhkaa vastaan on rajallinen ja vain työsopimuksen kattamaa aikaa koskeva. Siksi yritysten tulee panostaa sopimusosaamiseensa työntekijöiden kanssa solmittavien sopimusten osalta. Vapaasti solmittavilla sopimuksilla, etenkin salassapitosopimuksilla, yritysten on mahdollista saada lisää turvaa yrityksen tärkeimmille toiminnoille ja ideoille, kunnes yrityksen menettämän tiedon hyödynnettävyys vapailla markkinoilla on heikentynyt niin paljon, ettei se enää aiheuta merkittävää liiketoiminnallista riskiä yritykselle.

## LÄHTEET

Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi 157/2000.

Helsilä M. & Salojärvi S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Helsingin HO 9.5.2014. Päätos 981. Dnro S 14/427; Vailla lainvoimaa.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2012. Työsopimus ja johtajasopimus. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Huusko L. 2006. Työoikeus on tärkeä elementti jo rekrytoinnissa.  
<http://www.edilex.fi/lakikirjasto/3363.pdf>. Viitattu 16.2.2014.

Ilmonen I.; Kallio J.; Koskinen J.; Rajamäki M. 2013. Johda riskejä - Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Kaivanto K. 2007. Kilpailukieltosopimuksen pätevydestä. Teoksessa Saarnilehto A. Työoikeus tänään. Juhlajulkaisu. Martti Kairinen 1947–24/6-2007

Kauppalehti: Johtamisen käsikirjat: Tieto ja osaaminen kilpailuetuna.  
Viitattu 27.1.2014. <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/tieto-ja-osaaminen-kilpailuetuna>.

Keskuskauppakamari ja Helsingin seudun kauppakamari 2012. Yritysten rikosturvallisuus 2012: Riskit ja niiden hallinta. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Koivu E. 2011. Rekrytoinnin riskit. Viitattu 12.10.2014 <http://www.bdo.fi/story/rekrytoinnin-riskit>

Korkeimman oikeuden ennakkoratkaisu 1989:75.

Korkeimman oikeuden ennakkoratkaisu 2003:19(Ään.).

Korkeimman oikeuden ennakkoratkaisu 2012:91.

Koskinen S. 2002. Kilpailukieltosopimus. Edilex

Koskinen S. 2003. Huumausaineiden käytön selvittäminen työpaikoilla. Edilex.

Koskinen S. 2004. Työhönotossa kerättävät tiedot ja työnhakijan yksityisyyden suoja. Edilex.

Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 14.6.2002/504

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.

Laki oikeudesta työntekijän tekemiin keksintöihin 29.12.1967/656

Laki turvallisuus selvityksistä 8.3.2002/177.

Laki varallisoikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Lehtimäki, L. 2009. Koeajasta työsopimussuhteessa.

Lehto, A-M. & Sutela H. 2008 Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Leppänen J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Helsinki: Talentum.

Luottotietolaki 11.5.2007/527.

MOT Gummerus Uusi suomen kielen sanakirja 2013.

Niskanen S. 2011. Markkinatutkimus: ulkoistaminen keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Opinnäytetyö. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Leppävaara: Laurea- ammattikorkeakoulu.

Oak Enterprises 2002. Understanding IT Worker Productivity & Finding Those Valuable “2x, 4x, 10x” Performers. <http://www.oakenterprises.com/articles/Productivity.pdf>. Viitattu 16.2.2014.

Oikeusministeriö 2011. Mietintöjä ja lausuntoja 8/2011. Turvallisuukselvityksistä annetun lain uudistamista valmisteleavan työryhmän mietintö.

Poliisi 2014. Turvallisuukselvitykset. Viitattu 8.5.2014. <http://www.poliisi.fi/poliisi/home.nsf/pages/C2227C70D0D38C98C22576030030517F?opendocument>

Rautanen K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. Helsinki. WSOYpro Oy

Rikoslaki 19.12.1889/39.

ROI Talent Management Oy 2012. Nollatoleranssi: (T3): -tavoitetilatesti™ Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus. <http://www.slideshare.net/Tehy/hirikyttymisen-inhimillinen-ja-taloudellinen-vaikutus>. Viitattu 16.2.2014.

Romo A. 2010. Rekrytointipäätöksenteko investointiviitekehysessä: case- tutkimus. Maisterin tutkinnon tutkielma. Laskentatoimi. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Sahinoja A. 2013. Työntekijän salassapitovelvollisuus yrityssalaisuuksista. Defensor Legis 2013/6, 985.

Sorsa K. 2009. Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista. Defensor Legis 2009/1, 128.

Suomen Yrittäjät 2014. Tiesitkö, että työnantajan on selvitettävä työn haitta- ja vaaratekijät?. Viitattu 5.3.2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/ratkaisuja/tyon-vaarojen-selvittaminen/>.

Suominen A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Syrjänen P. 2006. Yksityisyyden suoja ja henkilöarvointi. Väitöskirja. Oikeustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 15/2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmät - Rekrytointiongelmien syyt työnantajan, työnhakijan ja työvoimatoimiston näkökulmasta. Viitattu 4.5.2014 [https://www.tem.fi/files/22247/TEM15\\_09.pdf](https://www.tem.fi/files/22247/TEM15_09.pdf)

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436

Työministeriö 2007. Määräaikaisia työsuhteita selvittävän työryhmän raportti.  
[http://www.edilex.fi/ministerioiden\\_julkaisut/4286.pdf](http://www.edilex.fi/ministerioiden_julkaisut/4286.pdf). Viitattu 16.2.2014.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

UC Berkley 2003. How much information?

Vahtio E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing.

Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä  
15.6.2006/475.

Valtiovarainministeriö. 2009. Henkilöstöriskien hallinnan perusteet. Viitattu 12.4.2014.  
<https://www.vahtiohje.fi/web/guest/henkilostoriskien-hallinnan-perusteet>.

Viitala R. & Jylhä E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.